Le Défi performance :

•une stratégie de changement
•une stratégie d'implantation
(1991-1996)

Novembre 1990

Document de référence

Hydro-Québec

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but d'éviter d'alourdir le texte.

91-05606/

Table des matières

Résumé

Introduction

Le mandat 1
Le Défi performance 1
L'expérience d'autres entreprises 1
L'application à Hydro-Québec 2

1. Une stratégie de changement

L'analyse de la situation actuelle 3
La méthode 3
Le constat 3
Les efforts 3
L'objectif d'amélioration 5
Les entreprises modèles 6
La Florida Power & Light 6
Le choix d'Hydro-Québec 7

2. Une stratégie d'implantation

La qualité à Hydro-Québec 9
Le modèle de gestion de la qualité 9
Les trois principes 10
Les trois axes de gestion 11
Les équipes d'amélioration 12
Les outils d'amélioration de la qualité 14
L'encadrement de la stratégie 15
Une organisation de pilotage 15
Un programme de formation 18
Un programme de communication 18
Le plan d'action 19
Les objectifs 19
Le plan 19

Annexe

Les intervenants

Résumé

Au printemps 1990, Hydro-Québec a amorcé une démarche de changement en profondeur dont l'objectif est d'améliorer sa performance globale et ainsi satisfaire à la fois ses clients et son actionnaire, qui lui demandait un plan quinquennal d'amélioration de sa productivité et du contrôle de ses charges d'exploitation. Pour réaliser ce mandat, l'entreprise a mis sur pied un groupe de travail qui, avec l'aide d'un consortium de consultants, a préparé une analyse de la performance de l'entreprise et recommandé le choix d'une stratégie de changement et d'une stratégie d'implantation.

L'analyse de la situation ayant démontré que les résultats étaient nettement insatisfaisants alors que les attentes des clients sont très élevées, Hydro-Québec a étudié les stratégies utilisées par des entreprises qui ont sensiblement augmenté leur performance au cours des dernières années. Après s'être assurée que les problèmes de ces entreprises étaient bien du même ordre que les siens, elle a voulu savoir ce que celles-ci avaient fait de si particulier pour les résoudre. Elle a découvert que la réponse se trouve dans le fait que ces entreprises performantes, loin de se contenter d'une série de mesures correctives à la pièce, comme le fit Hydro-Québec de 1978 à 1990, ont intégré dans un ensemble cohérent tous les éléments de gestion liés à leur mission, à leur culture, à la compétence de leurs employés ainsi qu'à leurs structures et à leurs systèmes. Aussi, ont-elles progressé plus rapidement en réduisant au minimum les actions conflictuelles ou incohérentes et en agissant sur l'ensemble de ces éléments de gestion.

Forte de cette réflexion, Hydro-Québec a décidé d'adopter une stratégie de changement suffisamment globale pour que les mesures d'amélioration qu'elle tente de réaliser depuis dix ans s'intègrent dans un tout harmonieux, cohérent et générateur de résultats durables. Cette stratégie, déjà utilisée par l'ensemble des entreprises performantes étudiées, repose sur une philosophie qui se concrétise dans des techniques de gestion ; il s'agit tout simplement de la gestion de la qualité.

Or, à l'avenir pour Hydro-Québec, gérer la qualité, ce sera faire en sorte que, tous les jours et dans toutes ses actions, les trois éléments suivants soient toujours présents ; la **satisfaction totale et au moindre coût des besoins des clients externes et internes, la maîtrise des processus de travail et la mobilisation des employés** par l'application de trois principes de base : l'orientation client, la gestion en fonction des faits et le respect des personnes. Pour atteindre ses fins, l'entreprise devra travailler notamment à **changer les mentalités** et à s'assurer de **l'engagement de tous les membres de l'organisation.** Il faudra également qu'elle se dote de méthodes, de techniques et d'outils appropriés. Par exemple, chacune des actions à réaliser devra être soumise à un cycle rigoureux : Planifier-Faire-Vérifier-Agir, orienté vers l'amélioration continue. L'entreprise comptera aussi sur la mise en place d'**équipes d'amélioration** qui s'intégreront dans la gestion des grands axes de son nouveau modèle de gestion ; la gestion des politiques, des processus de travail et de l'assurance qualité.

Pour réaliser cette stratégie globale de changement et relever ainsi le Défi performance, l'entreprise s'est dotée d'un **plan d'action** identifiant clairement les domaines d'intervention, les actions à accomplir et les étapes de réalisation. Hydro-Québec estime que, dans cinq ans, elle aura mieux satisfait ses clients et son actionnaire en contrôlant les coûts et en produisant des bénéfices nets acceptables, et réussi à obtenir l'adhésion de ses employés et de ses fournisseurs. Elle se sera donc donné les moyens pour mieux devenir, à moyen terme, l'une des meilleures entreprises d'électricité au Canada.

Introduction

Viser la qualité plutôt qu'uniquement la réduction des coûts

Le mandat

À la suite des travaux de la Commission parlementaire de l'économie et du travail, en mars 1990, la ministre de l'Énergie et des Ressources du Québec a demandé à Hydro-Québec de lui soumettre pour l'automne suivant un plan quinquennal d'amélioration dont l'application entraînerait une augmentation de la productivité et un meilleur contrôle des charges d'exploitation.

Étant donné que, depuis quelques années, Hydro-Québec a entrepris diverses démarches d'amélioration, notamment en ce qui concerne la qualité du service, la mobilisation des ressources humaines et la rentabilité financière, elle a profité du mandat pour intégrer toutes ces démarches dans une perspective globale allant au-delà de la productivité et du contrôle des coûts.

Le Défi performance

Sous l'appellation « Défi performance », cette perspective globale constitue un projet d'entreprise qui permettra à Hydro-Québec de remplir le mandat qui lui a été confié et de concrétiser sa volonté déjà arrêtée d'un changement en profondeur.

Ce projet d'entreprise se concrétisera dans deux stratégies, l'une de changement et l'autre d'implantation.

Le choix de la stratégie de changement résulte pour sa part d'une recherche intensive ayant porté sur deux aspects :

- la situation actuelle d'Hydro-Québec, qui a été analysée en profondeur, spécialement en ce qui a trait aux résultats obtenus au cours des dix dernières années ;
- l'expérience vécue par d'autres entreprises établies au Québec, au Canada, aux États-Unis, au Japon et en Europe et qui ont effectué des changements importants afin d'améliorer leur performance.

Quant à la stratégie d'implantation, elle se traduit dans un nouveau modèle de gestion et se réalisera selon un échéancier ambitieux.

L'expérience d'autres entreprises

C'est l'arrivée en force du Japon comme concurrent sur la plupart des grands marchés mondiaux qui a attiré l'attention du monde entier sur le style de gestion des entreprises nippones. L'électronique, l'automobile, les machineries et les services publics tels que la production et la distribution d'électricité sont quelques-uns des secteurs où les Japonais, après avoir adapté et appliqué les théories de deux Américains, les docteurs W. Edwards Deming et J. M. Juran, ont prouvé leur capacité d'atteindre un niveau de qualité inégalé ailleurs dans le monde.

Par la suite, plusieurs chefs de file mondiaux, d'Allemagne ou des États-Unis, ont réussi à adapter ces principes à leur culture. Aux États-Unis, à titre d'exemple, une telle approche de gestion a été appliquée avec succès par plusieurs

entreprises dont Xerox, Miliken, Motorola et la Florida Power & Light Company, société productrice et distributrice d'électricité desservant quelque trois millions de clients.

Ce que ces réussites ont démontré, c'est que la réduction des coûts, l'amélioration de la fiabilité et l'augmentation de la productivité découlent naturellement d'une amélioration de la qualité. Il ne s'agit pas tellement de faire plus, mais de faire mieux, c'est-à-dire de satisfaire le client en faisant bien la première fois au moindre coût. C'est ce qu'on appelle gérer la qualité.

Pour y arriver, les entreprises performantes travaillent toujours en fonction de la clientèle. Elles établissent à l'interne, entre chacun des membres de l'organisation, des relations rigoureuses de type client-fournisseur et favorisent la participation et la mobilisation de chacun. Contrairement à la croyance voulant que la qualité coûte cher à produire, les expériences en cours dans le monde prouvent que la qualité coûte d'autant moins cher que les erreurs et les défaillances sont détectées et corrigées à la source. Cela permet à certaines entreprises de récupérer jusqu'à près de 30 % de leur chiffre d'affaires.

L'application à Hydro-Québec

Ce qui est vrai pour ces sociétés ne l'est pas moins pour Hydro-Québec qui, à l'instar de ces dernières, a vécu des difficultés importantes et désire améliorer sa performance au point de devenir l'une des meilleures entreprises d'électricité au Canada. C'est pourquoi Hydro-Québec a décidé, elle aussi, de s'engager dans la gestion de la qualité. Or, plus qu'un programme, l'approche de gestion de la qualité est un processus continu qui exige des changements en profondeur dans la façon même de gérer. Aussi, est-ce à partir d'une vision globale et à long terme que les objectifs et les décisions de l'entreprise seront désormais mieux canalisés vers la satisfaction des besoins des clients.

Le présent document, qui se divise en deux parties, présente, dans un premier temps, la stratégie proposée pour orienter le changement dans l'entreprise et, par la suite, la stratégie qui sera utilisée pour obtenir les résultats voulus. Enfin, on trouvera en annexe la liste des intervenants.

1. Une stratégie de changement

De la rigueur avant toute chose

L'analyse de la situation actuelle

Avant de concevoir une stratégie de changement qui donne à Hydro-Québec les moyens d'améliorer sa performance, il fallait comprendre à fond la situation actuelle de l'entreprise.

La méthode

Nous avons donc procédé à une analyse de la performance qui a consisté à :

- **évaluer les aspects suivants de l'entreprise :**
  - **le service à la clientèle ;**
  - **la performance technique ;**
  - **la gestion des ressources humaines et l'organisation ;**
  - **la performance financière ;**
  - **la performance fournisseurs ;**
- **comparer les résultats d'Hydro-Québec avec ceux d'autres entreprises, soit :**
  - **les membres de l'Association canadienne de l'électricité, plus particulièrement BC Hydro (qui se classe actuellement en tête des entreprises canadiennes d'électricité) et Ontario Hydro ;**
  - **la Florida Power & Light Company, qui a adopté en 1983 un programme d'amélioration de la performance ;**
- **vérifier si l'entreprise atteint les objectifs qu'elle se fixe pour améliorer sa performance.**

Le constat

De façon générale, le constat découlant de cet exercice s'établit comme suit :

- **la performance de l'entreprise se détériore d'une année à l'autre depuis les dix dernières années ;**
- **sa performance est inférieure — et parfois de loin — à celle d'entreprises comparables ;**
- **l'entreprise n'atteint pas les objectifs qu'elle s'était elle-même fixés afin d'améliorer ses résultats.**

Les efforts

Ces résultats sont d'autant plus insatisfaisants que l'entreprise a fourni, par des stratégies d'orientation, de rationalisation, de mobilisation, d'organisation et de développement technologique, des efforts considérables pour tenter d'améliorer

sa performance. Ainsi, entre 1978 et 1990, elle a notamment :

- **redéfini sa mission avec l'accord de l'actionnaire ;**
- **élaboré un plan de développement ;**
- **imposé des contraintes rigoureuses sur ses budgets d'exploitation ;**
- **procédé à un gel de ses effectifs ;**
- **décentralisé ses activités pour en remettre le contrôle aux régions ;**
- **adopté le programme Action-cadres ;**
- **adopté l'approche-clients ;**
- **poursuivi l'automatisation du fonctionnement de certains de ses équipements ;**
- **implanté la micro-informatique et la bureautique.**

Tous ces efforts démontrent que l'entreprise, parfaitement consciente de ses besoins d'amélioration, a tenté d'appliquer en même temps plusieurs stratégies de changement qui se sont avérées parfois incomplètes et souvent incompatibles.

Par ces moyens, l'entreprise s'est efforcée de gérer en même temps les coûts et la qualité. En effet, pendant qu'elle s'employait à rationaliser son fonctionnement et à réduire ses coûts d'exploitation, elle consacrait énormément de ressources à la fiabilité de ses installations et à l'amélioration du service à la clientèle. Elle n'a cependant jamais réussi à le faire parfaitement. Ainsi, lorsqu'elle contrôlait trop les coûts, la qualité du service en souffrait, et vice versa.

Cet examen fait donc clairement ressortir que l'entreprise, réagissant aux situations au fur et à mesure qu'elles se présentaient, tentait de régler ses problèmes, mais sans les envisager dans une perspective globale et à long terme et surtout sans être véritablement capable d'intégrer les résultats de ces efforts à la culture de l'entreprise. Conséquemment, les stratégies d'amélioration que l'entreprise a adoptées au cours des dix dernières années se sont révélées inefficaces à terme et n'ont jamais permis l'implantation de changements permanents. En outre, il s'en est suivi une dégradation globale de l'image de l'entreprise, notamment en ce qui concerne sa capacité de gérer.

Il fallait donc conclure que, cette fois-ci, l'entreprise se devait :

d'adopter une stratégie de changement globale afin que ses efforts d'amélioration portent simultanément sur tous les aspects de la gestion : la mission, les valeurs et la culture, la compétence humaine ainsi que les systèmes, la structure et la technologie.

L'objectif d'amélioration

Étant donné les conclusions de l'analyse de la situation, soit une volonté d'un changement en profondeur et le besoin d'une perspective globale et à long terme, l'objectif d'amélioration qui en découle doit être suffisamment englobant pour susciter l'adhésion de l'ensemble de la société québécoise. C'est pourquoi, à partir de maintenant, Hydro-Québec se donne comme objectif d'amélioration de :

REGAGNER LA CONFIANCE DES QUÉBÉCOIS

Cela signifie :

- **pour les clients**
  1. **qu'Hydro-Québec connaît bien leurs attentes et satisfait tous leurs besoins ;**
- **pour les employés, les syndicats et les associations**
  2. **qu'Hydro-Québec pratique une approche de gestion qui favorise leur participation à l'établissement d'un climat de travail sain et stimulant ;**
- **pour les fournisseurs**
  3. **qu'Hydro-Québec collabore avec eux, afin de leur permettre de créer et de mettre au point des produits et des services de qualité et concurrentiels ;**
- **pour l'actionnaire**
  4. **qu'Hydro-Québec satisfait davantage les besoins et attentes de ses clients, employés et fournisseurs ;**
  5. **qu'Hydro-Québec, en améliorant sa performance globale par un contrôle des coûts efficace, contient ses augmentations de tarifs et présente des résultats financiers équilibrés et acceptables ;**
  6. **qu'Hydro-Québec demeure un moteur économique en favorisant notamment la création et le maintien d'emplois et l'implantation d'entreprises industrielles ;**
  7. **qu'Hydro-Québec se développe en harmonie avec l'environnement naturel et humain.**

Pour réaliser cet objectif, l'entreprise a choisi d'implanter une approche de gestion rigoureuse qui :

— entraînera un changement cohérent et en profondeur,

— assurera une amélioration constante de la performance par le contrôle et la maîtrise des processus de travail,

— intégrera les efforts de tous les intervenants, par le moyen d'objectifs soigneusement choisis, peu nombreux et soutenus,

le tout orienté par une vision à long terme qui constitue un projet d'entreprise stimulant pour les employés et prometteur pour l'actionnaire.

Les entreprises modèles

Lorsqu'une entreprise éprouve la nécessité de faire le point et de voir comment elle pourrait mieux faire les choses, elle s'inspire souvent de l'exemple des autres. C'est ce qu'Hydro-Québec a fait en examinant comment plusieurs autres sociétés ont réussi à améliorer sensiblement leurs résultats après s'être donné un plan d'amélioration de la qualité. Quatre d'entre elles ont retenu notre attention : la Florida Power & Light (FPL), qui produit, transporte et distribue de l'électricité, Xerox Canada, entreprise de traitement de l'information, Solac, société sidérurgique appartenant à l'État français et Camco, entreprise du Québec qui fabrique et distribue des appareils électroménagers.

En 1989, la FPL remportait le prix Deming, que le Japon décerne chaque année à l'entreprise ayant appliqué avec succès les principes de la qualité totale (c'était la première fois que cette prestigieuse consécration était accordée à une entreprise hors du Japon) et Xerox Canada obtenait le « prix Canada pour l'excellence en affaires ».

Ces quatre entreprises ont plusieurs points en commun. Elles ont décidé de gérer la qualité plutôt que de se concentrer exclusivement sur la réduction des coûts. Elles se sont donné un style de gestion extrêmement rigoureux et propre à tirer parti du capital humain. Elles ont compris la nécessité de se donner une vision à long terme et d'agir simultanément sur tous les aspects de leur gestion : la mission, les valeurs et la culture, la compétence humaine, les systèmes, les structures et la technologie. Enfin, elles ont obtenu des résultats remarquables

La Florida Power & Light

Parmi les expériences vécues, celle de la Florida Power & Light mérite qu'on s'y attarde quelque peu, même si l'on sait que sa situation ne saurait être identique à celle d'Hydro-Québec. La FPL compte presque le même nombre d'abonnements qu'Hydro-Québec (un peu plus de trois millions dans les deux cas) et son effectif s'élève à plus de 15 000 employés. Le contexte nord-américain dans lequel elle évolue la rapproche d'une certaine manière d'Hydro-Québec.

En outre, l'histoire de la Florida Power & Light ressemble beaucoup à celle d'Hydro-Québec. Après avoir connu, de 1946 à 1974, une longue période de croissance soutenue, la FPL eut à faire face à une série de crises et d'obstacles — augmentation effarante de la demande, crise du pétrole, déréglementation, législation sur les économies d'énergie — qui l'amenèrent dans une situation fort difficile au début des années 80 et l'obligèrent à augmenter ses tarifs bien au-delà du taux d'inflation. L'entreprise avait alors perdu une grande partie de sa crédibilité auprès de sa clientèle, ses relations avec les organismes de réglementation s'étaient considérablement dégradées et elle avait compris qu'elle allait désormais évoluer dans un marché où plus rien ne lui serait acquis d'avance. En outre, elle s'était rendu compte que son mode de fonctionnement

hyperbureaucratisé l'empêchait de s'adapter à l'évolution rapide de son environnement. Le temps était venu de donner un coup de barre.

En 1983, la Florida Power & Light se donnait un plan d'amélioration de la qualité semblable à celui qu'Hydro-Québec s'apprête à adopter. Aujourd'hui, tous ses indicateurs se sont améliorés, certains de façon spectaculaire. Citons quelques exemples entre plusieurs : de 1983 à 1989, le nombre de plaintes à la Commission des services publics de la Floride a diminué de plus de 60 % ; le nombre d'accidents du travail avec perte de temps a chuté de presque 60 % ; quant à l'indisponibilité du service (en minutes par client par année), elle est passée de 75 à 43, ce qui représente une diminution de plus de 42 %.

La FPL a si bien réussi qu'aujourd'hui elle sert de modèle à de nombreuses autres entreprises (elle reçoit chaque mois la visite d'une centaine d'entre elles). Elle a d'ailleurs créé une filiale, QUALTEC, dont le seul rôle est de rendre accessible son expertise en gestion de la qualité.

Le choix d'Hydro-Québec

La comparaison avec ces entreprises révèle deux choses : la première, c'est que les problèmes vécus par les autres entreprises ne sont pas fondamentalement différents de ceux d'Hydro-Québec ; la seconde, c'est que les résultats excellents de ces entreprises découlent de l'adoption d'une stratégie globale de gestion de la qualité.

Comme Hydro-Québec est déterminée à obtenir d'aussi bons résultats, il se dégage à l'analyse qu'elle devrait :

adopter une stratégie intégratrice de changement basée sur la gestion de la qualité.

C'est avec l'assentiment de la majorité de ses cadres de direction qu'elle a décidé de s'engager dans cette voie.

2. Une stratégie d'implantation

La qualité à Hydro-Québec

Avant d'exposer le plan d'action proprement dit, la stratégie de changement définie à l'étape précédente appelle quelques définitions et explications. La présente partie a donc, entre autres choses, pour objet de décrire la manière dont Hydro-Québec adaptera à ses besoins le nouveau mode de gestion de la qualité. Pour amorcer cette adaptation, il importe d'abord de définir ce que l'entreprise entend par « la gestion de la qualité » :

---

c'est une approche de gestion qui vise à *satisfaire* totalement, et au moindre coût, les *besoins des clients* par une plus grande *mobilisation des ressources humaines* et une *maîtrise des processus de travail.*

En d'autres termes, la gestion de la qualité, c'est une philosophie qui permet l'implantation des valeurs fondamentales : une orientation clients autant internes qu'externes, le respect des personnes et la gestion en fonction des faits. C'est aussi une technique en ce qu'elle formalise, par des méthodes scientifiques, un style de gestion rigoureux favorisant la maîtrise des processus de travail.

Le modèle de gestion de la qualité

Ensuite, pour soutenir la gestion de la qualité, Hydro-Québec s'est donné un nouveau modèle de gestion. Ce dernier (voir fig. 1) repose sur trois principes et trois axes de gestion, lesquels s'appuient sur des équipes d'amélioration de la performance.

La partie qui suit décrit succinctement les principaux éléments du modèle.

La gestion de la qualité peut être représentée selon le modèle ci-contre. À partir des trois éléments principaux de la définition, trois principes sous-tendent les trois axes de gestion. Au cœur du modèle, les équipes d'amélioration aident à gérer les trois axes.

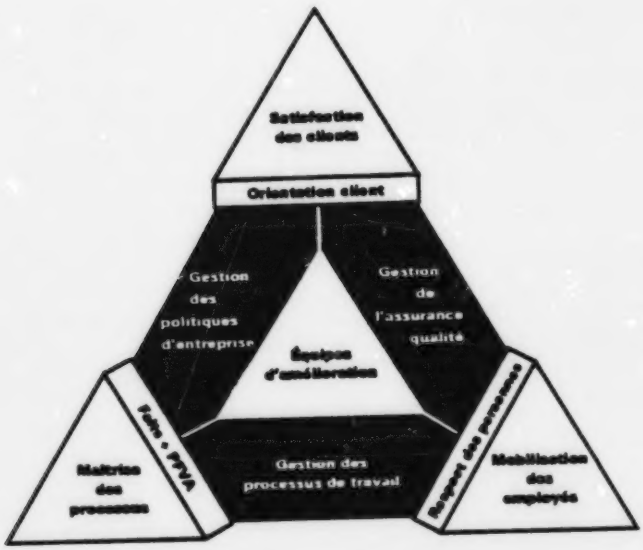


Figure 1 : Modèle de gestion de la qualité

Les trois principes

- **l'orientation client ;**
- **la gestion en fonction des faits (PFVA) ;**
- **le respect des personnes.**

L'orientation client

Le principe premier de l'amélioration de la qualité consiste à orienter entièrement l'entreprise et ses actions en fonction de la satisfaction du client externe ou interne. Dans un contexte de gestion de la qualité, **les besoins et les attentes du client constituent le moteur fondamental de l'action de l'entreprise.** Ils déterminent les orientations et les décisions et se situent au premier plan dans l'évaluation des produits et des services.

La gestion en fonction des faits

L'entreprise ne saurait améliorer la qualité de ses produits et services sans pratiquer une gestion basée sur des faits rigoureusement étudiés. Ce mode de gestion permettra, à l'aide d'une méthode rationnelle appelée « roue de Deming » (Planifier-Faire-Vérifier-Agir), de maîtriser les processus de travail (voir fig. 2).

Une gestion basée sur les faits signifie que les décisions prises par les employés, y compris les gestionnaires, s'appuient sur des données objectives, pertinentes et quantifiables, et non sur des opinions ou des impressions. De plus, tous les processus de travail devront être étayés d'une documentation détaillée, de

manière à constituer une base pour leur amélioration, ce qui influencera nécessairement les résultats.

La cycle PFVA ou roue de Deming permettra de réaliser et d'améliorer le travail selon un processus faisant appel à l'esprit scientifique. C'est au Japon que l'Américain W. Edwards Deming a fait connaître pour la première fois une méthode permettant de maîtriser n'importe quel processus de travail, à quelque niveau que ce soit dans l'entreprise. Il s'agit du cycle PFVA (voir page 14).

La roue de Deming aide à comprendre les quatre étapes de tout travail : Planifier, Faire, Vérifier, Agir. Lorsque les quatre étapes sont accomplies une première fois, on passe à un palier supérieur d'amélioration et on entreprend un nouveau cycle. En d'autres termes, l'étape d'amélioration mène toujours à l'étape de planification du palier suivant.

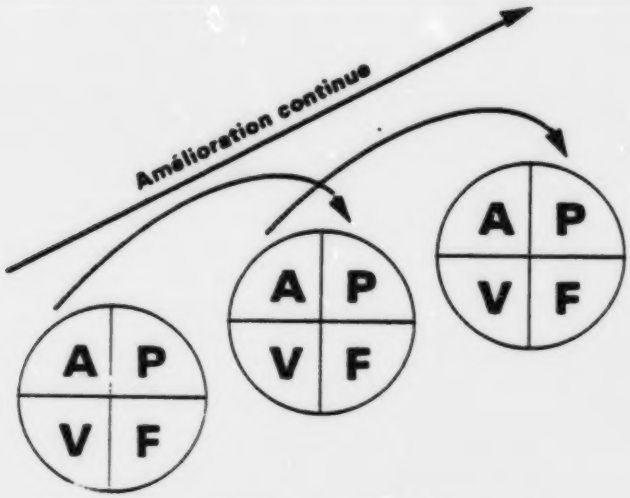


Figure 2 : Le cycle PFVA, ou « roue de Deming »

Le respect des personnes

Il s'agit du principe au cœur de toute l'approche : la ressource la plus importante de l'entreprise est son capital humain. C'est par le respect de l'employé et l'obtention de son adhésion à un projet commun que l'entreprise parviendra à utiliser tout le potentiel de chacun. En affirmant clairement son engagement envers la qualité et en permettant à l'employé de contrôler son travail, Hydro-Québec redonnera aux membres de son personnel la satisfaction du travail bien fait et la fierté d'appartenir à l'entreprise.

Les trois axes de gestion

- **les politiques de l'entreprise ;**
- **les processus de travail ;**
- **l'assurance qualité.**

La gestion des politiques de l'entreprise

La gestion des politiques de l'entreprise signifie :

- **posséder une connaissance détaillée des *besoins du client* ;**
- **établir une *vision à long terme* (10 ans) et la communiquer à tous les membres de l'entreprise ;**

- **se servir de cette vision pour concentrer les efforts de toute l'entreprise sur un *nombre restreint de cibles* ;**
- **permettre à tous les gestionnaires de *participer à l'élaboration de leurs objectifs*, à partir d'une analyse rigoureuse des informations locales ;**
- **assurer une *revue systématique* des résultats en fonction des cibles établies.**

Ce nouveau mode de gestion permettra d'axer l'ensemble des efforts et des ressources sur les grands défis, de façon à satisfaire les besoins des clients (effet multiplicateur).

La gestion des processus de travail

L'amélioration de la qualité dépend étroitement de l'existence de processus de travail systématiques. La gestion de ces processus de travail signifie :

- **standardiser les processus de travail ;**
- **mettre en place une méthode d'analyse et d'amélioration des processus de travail ;**
- **assurer, sous forme d'autocontrôles, l'intégration de contrôles de qualité dans les processus de travail.**

Ainsi, l'entreprise pourra, du même coup, maintenir les acquis, améliorer les processus de travail dans le cadre de la gestion quotidienne, assurer la cohérence dans l'amélioration et reconnaître les contributions de chacun.

La gestion de l'assurance qualité

La gestion de l'assurance qualité vise à mettre en place les conditions nécessaires au bon fonctionnement de l'ensemble des éléments du modèle de gestion. Elle suppose, pour chacune des activités de l'entreprise, que l'on s'emploie à :

- **définir les exigences de la qualité à partir des attentes du client ;**
- **mettre en place les outils de contrôle reliés à ces exigences ;**
- **fournir un soutien méthodologique et statistique afin de permettre la documentation des processus de travail.**

De cette façon, les clients seront assurés de produits et services de qualité, et l'ensemble de leurs besoins seront satisfaits.

Les équipes d'amélioration

Pour générer l'amélioration dans l'entreprise, des équipes d'amélioration seront mises en place afin de soutenir les trois axes de gestion.

La raison d'être des équipes d'amélioration est triple :

- **faire participer les employés à la solution des problèmes reliés à leur processus de travail ;**
- **développer leurs capacités à analyser et résoudre les problèmes liés à leur travail ;**
- **améliorer la qualité de vie au travail en favorisant une meilleure communication et en suscitant le travail d'équipe.**

Il y a trois types d'équipes d'amélioration :

- **Les *équipes naturelles* : elles regroupent des membres d'une unité administrative unique.**

  Leur mandat est d'étudier et de corriger un problème soulevé par un employé ou une équipe. La composition de ces équipes se fait sur une base volontaire.

- **Les *équipes multi-unités* : elles regroupent des membres d'unités différentes, mais de même niveau.**

  Leur mandat est normalement fixé par un gestionnaire. La composition de ces équipes se fait sur une base volontaire ou par nomination.

- **Les *équipes de projet* : elles regroupent des membres de plusieurs unités de niveaux différents.**

  Leur mandat est toujours fixé par un gestionnaire de haut niveau. La composition de ces équipes se fait par nomination.

La mise en place de ces équipes permettra d'améliorer la qualité des produits et services, la compétence des employés et leur qualité de vie au travail, tout en favorisant une plus grande satisfaction des besoins des clients.

Les outils d'amélioration de la qualité

Enfin, l'implantation du modèle de gestion s'appuie sur l'utilisation d'outils techniques et scientifiques de deux catégories :

- **le processus de résolution des problèmes (l'une des applications du cycle PFVA) ;**
- **les outils statistiques.**

Le processus de résolution des problèmes

Le processus de résolution des problèmes utilise une application du PFVA en sept étapes, ainsi que l'illustre le tableau ci-dessous :

Planifier	**1. Identifier les zones problématiques et les besoins d'amélioration.**
	2. Choisir un problème, le documenter et fixer un objectif d'amélioration.
	3. Identifier et vérifier les causes profondes du problème.
Faire	**4. Planifier et implanter des correctifs afin de faire disparaître les causes profondes du problème.**
Vérifier	**5. Confirmer la disparition des causes profondes du problème et l'atteinte des objectifs d'amélioration.**
Agir	**6. Réviser les processus de travail afin de prévenir le retour du problème et de ses causes profondes.**
	7. Planifier des actions pour corriger les problèmes toujours existants et évaluer l'efficacité du travail d'équipe.

Les outils statistiques

Le caractère scientifique de la gestion de la qualité se concrétise non seulement par le processus de résolution des problèmes, mais aussi par le recours systématique à des outils techniques et statistiques de mesure et de vérification. En voici une liste partielle :

- **relevés d'observations**
- **méthode causes-effets (Ishikawa)**
- **diagrammes de Pareto**
- **graphiques**
- **diagrammes de corrélation linéaire**
- **histogrammes**
- **cartes de contrôle**

Il est à noter que l'emploi généralisé de ces outils augmentera le sentiment d'appartenance par l'utilisation d'un langage commun, tout en assurant l'entreprise d'une amélioration continue de sa performance.

L'encadrement de la stratégie

Pour qu'elle ne reste pas qu'une vue de l'esprit, l'implantation des éléments du modèle de gestion de la qualité décrit dans la section précédente doit être pilotée de manière cohérente et rigoureuse. Elle doit également être appuyée par un programme de formation et un programme de communication.

Une organisation de pilotage

L'organisation de pilotage s'appuiera sur des principes et une structure.

Les principes

Les trois principes de l'organisation de pilotage se formulent comme suit :

- **les gestionnaires sont responsables du pilotage ;**
- **l'équipe qualité corporative soutient la gestion du Défi performance ;**
- **les ressources spécialisées de toute l'entreprise sont utilisées au maximum.**

La structure

La structure de pilotage fait appel à :

- **un comité directeur Qualité ;**
- **un vice-président, Qualité ;**
- **des équipes de pilotage ;**
- **des conseillers Qualité ;**
- **des faciliteurs ;**
- **des chefs d'équipe.**

On trouvera ci-après l'organigramme de la fonction de pilotage (prière de s'y reporter pour la compréhension des explications qui suivent). Les rectangles noirs représentent les fonctions de pilotage proprement dites.

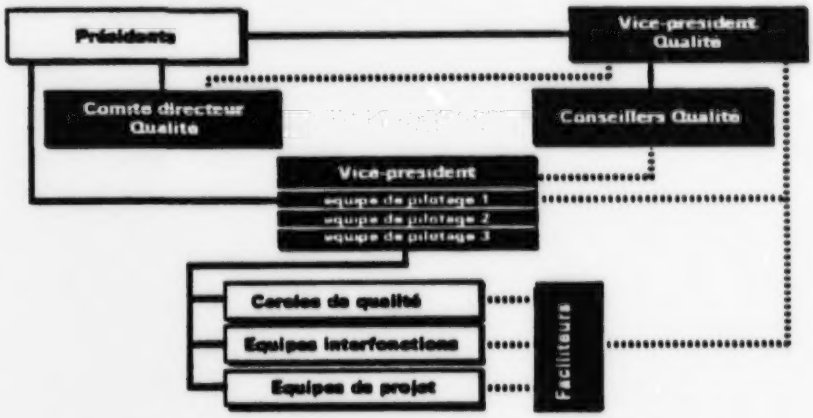


Figure 3 : Organigramme de la fonction de pilotage

Comité directeur Qualité

Placé directement sous l'autorité du président du Conseil et chef de la Direction et du président et chef de l'Exploitation, le comité directeur Qualité, qui se compose de l'ensemble des relevants de ces derniers, assume les fonctions suivantes :

- **gérer l'implantation et le suivi du processus de gestion de la qualité ;**
- **éliminer les conflits entre le processus de gestion actuel et celui qui le remplacera ;**
- **soutenir le processus de gestion de la qualité et reconnaître les efforts individuels et collectifs.**

Vice-président, Qualité

Le vice-président, Qualité relève du président du Conseil et chef de la Direction. Il agit principalement auprès des membres du comité directeur Qualité. Ses fonctions sont les suivantes :

- **conseiller les présidents et le comité directeur Qualité en matière de gestion de la qualité ;**
- **coordonner les activités reliées à l'implantation de la gestion de la qualité ;**
- **en cours d'implantation, faire rapport sur les résultats et proposer les ajustements nécessaires ;**
- **s'assurer que tous les employés soient informés.**

Pour jouer son rôle, le vice-président, Qualité sera assisté, au cours des deux premières années, par une équipe d'environ dix personnes, dont la majorité seront recrutées au sein de l'entreprise. Cette équipe utilisera les techniques du maillage afin de tisser, avec les membres des unités administratives, des liens serrés qui auront une incidence importante sur l'implantation du Défi performance.

Équipe de pilotage

Les équipes de pilotage s'intègrent dans la structure normale de l'entreprise puisqu'elles correspondent aux comités de gestion des différents niveaux hiérarchiques (voir la figure 3 ci-dessus). Elles encadrent et soutiennent les équipes naturelles, les équipes multi-unités et les équipes de projet. Leur rôle se définit comme suit :

- **participer au processus de gestion des politiques d'entreprise ;**
- **mettre en place des équipes d'amélioration de la qualité ;**
- **orienter et soutenir les équipes d'amélioration de la qualité.**

Il est à noter qu'on ne prévoit pas pour l'instant plus de trois niveaux d'équipes de pilotage.

Conseillers qualité

Un conseiller qualité pourra être affecté à chacune des équipes de pilotage de niveau 1 ou 2 (voir fig. 3).

Faciliteurs

Des faciliteurs auront pour tâche d'assister les équipes d'amélioration en exerçant auprès d'elles les rôles suivants :

- coordonner ;
- guider ;
- promouvoir ;
- former.

Chefs d'équipe

Les chefs d'équipe auront pour rôle d'encadrer les réunions des équipes d'amélioration et de favoriser la discussion.

Un programme de formation

Le tableau ci-après résume, à titre indicatif, le programme de formation qui permettra de mettre en place deux des axes de gestion du modèle : la gestion des politiques et les équipes d'amélioration. D'autres cours s'ajouteront en statistique ainsi qu'en gestion des processus de travail et de l'assurance qualité.

Le programme de formation aux éléments de la qualité permettra d'inculquer graduellement à tous les membres du personnel, y compris les gestionnaires, des méthodes de travail rigoureuses qui permettront à l'individu de cheminer vers le changement de culture souhaité.

Clientèle	cours	durée
Comité directeur Qualité	Gestion de l'amélioration de la qualité	2 jours
	Atelier de planification	2 jours
	Atelier de gestion des politiques d'entreprise	3 jours
Équipes de pilotage	Gestion de l'amélioration de la qualité	3 jours
	Atelier de gestion des politiques d'entreprise	3 jours
Chefs d'équipe	Chef d'équipe	5 jours
Facilitateurs	Chef d'équipe	5 jours
	Facilitateur	5 jours
Membres d'équipe	Membres d'équipe	2 jours

Un programme de communication

Un programme de communication accompagnera la réalisation de l'implantation du Défi performance. Il visera à maintenir l'intérêt et l'adhésion des cadres de direction, à faire participer les cadres de premier et de deuxième niveaux et à sensibiliser l'ensemble des employés aux avantages d'une telle approche.

Tous les moyens d'information nécessaires seront utilisés pour que le Défi performance soit perçu tel qu'il a été conçu, de manière à ce qu'il soit accueilli dans un climat propre à favoriser sa réussite.

Le plan d'action

Les objectifs

Afin de mettre en place les éléments du modèle de gestion de la qualité, d'établir l'organisation de pilotage et de réaliser le programme de formation, l'entreprise a commencé à mettre en œuvre un *plan d'action* quinquennal prévoyant une période de transition.

On ne doit cependant pas oublier que ce plan sert uniquement à implanter le Défi performance, car, une fois entamé, le processus de gestion de la qualité doit se poursuivre sans possibilité de retour en arrière, le but ultime de la démarche étant la satisfaction totale des besoins et des attentes des clients.

Le plan d'action, qui figure dans les pages suivantes, a pour objectif d'implanter une approche de gestion rigoureuse qui :

- **entraîne un changement cohérent et en profondeur ;**
- **assure une amélioration constante de la performance par le contrôle et la maîtrise des processus de travail ;**
- **intègre les efforts de tous les intervenants, par le moyen d'objectifs soigneusement choisis, peu nombreux, mais soutenus.**

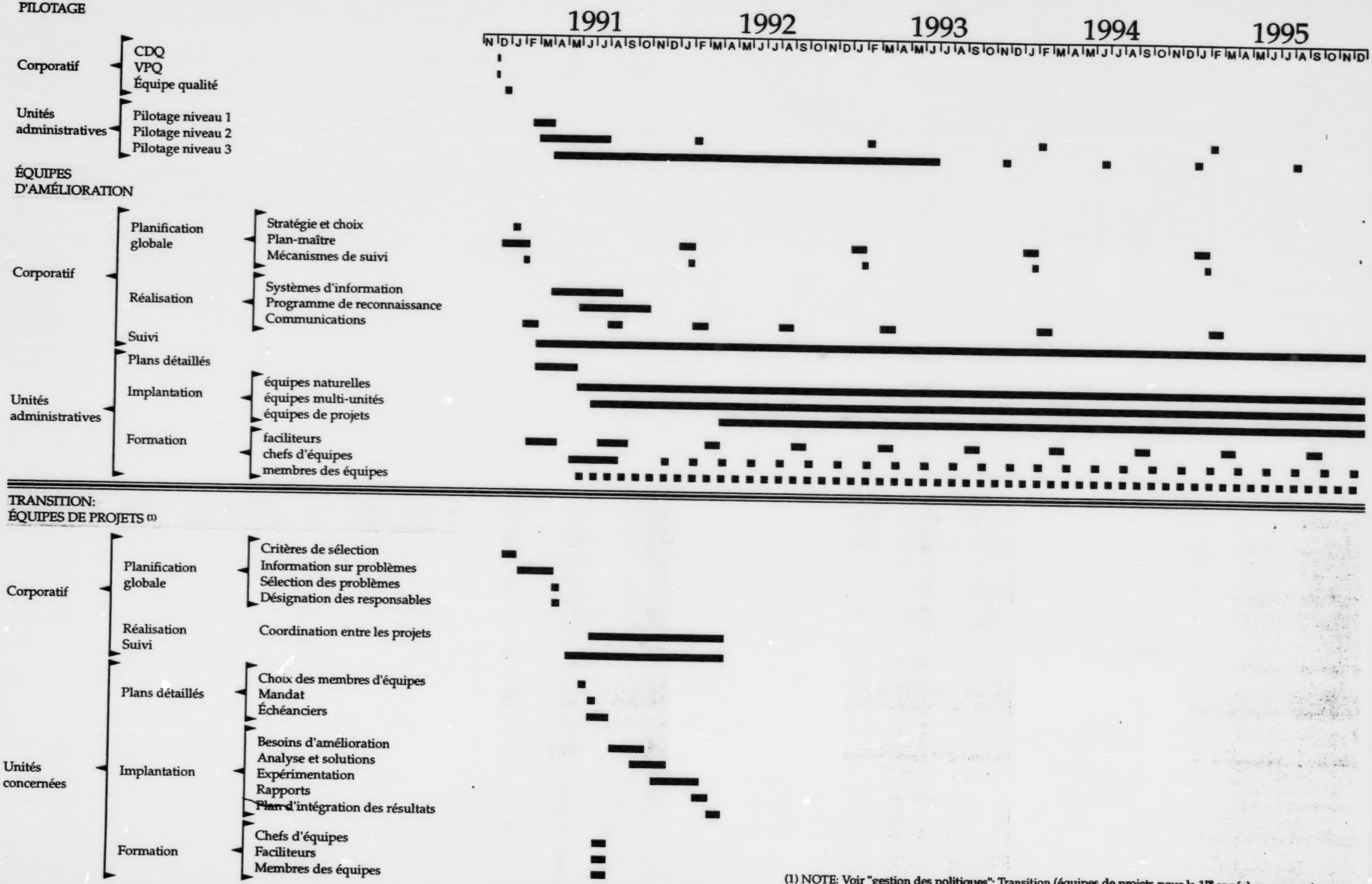
La période de transition prévue dans le plan d'action se poursuivra tant et aussi longtemps que le processus ne sera pas généralisé. Elle portera sur les changements organisationnels (structures et processus de travail), les affectations budgétaires (alignement des budgets sur les besoins d'amélioration), la mise en place des systèmes d'information et les relations de travail.

Cette période de transition s'impose parce qu'il faut procéder avec prudence et ne pas perturber indûment le fonctionnement de l'entreprise.

Le plan

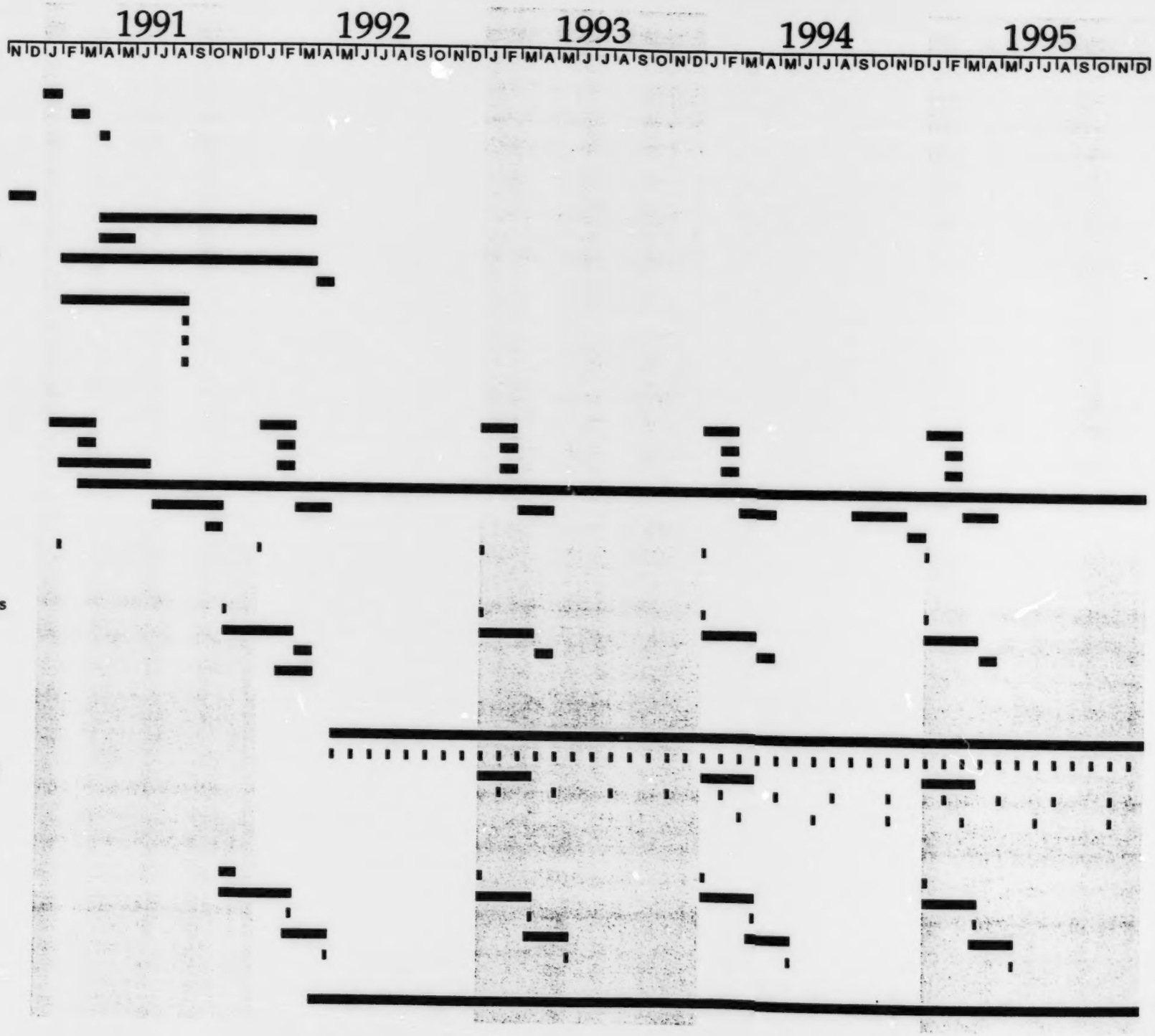
Le plan directeur qui suit permettra d'encadrer la démarche d'amélioration au cours des cinq années d'implantation. Il couvre plus spécifiquement :

- **l'implantation de la structure de pilotage ;**
- **l'implantation des équipes d'amélioration ;**
- **la gestion des politiques d'entreprise ;**
- **la gestion de l'assurance qualité ;**
- **la gestion des processus de travail.**



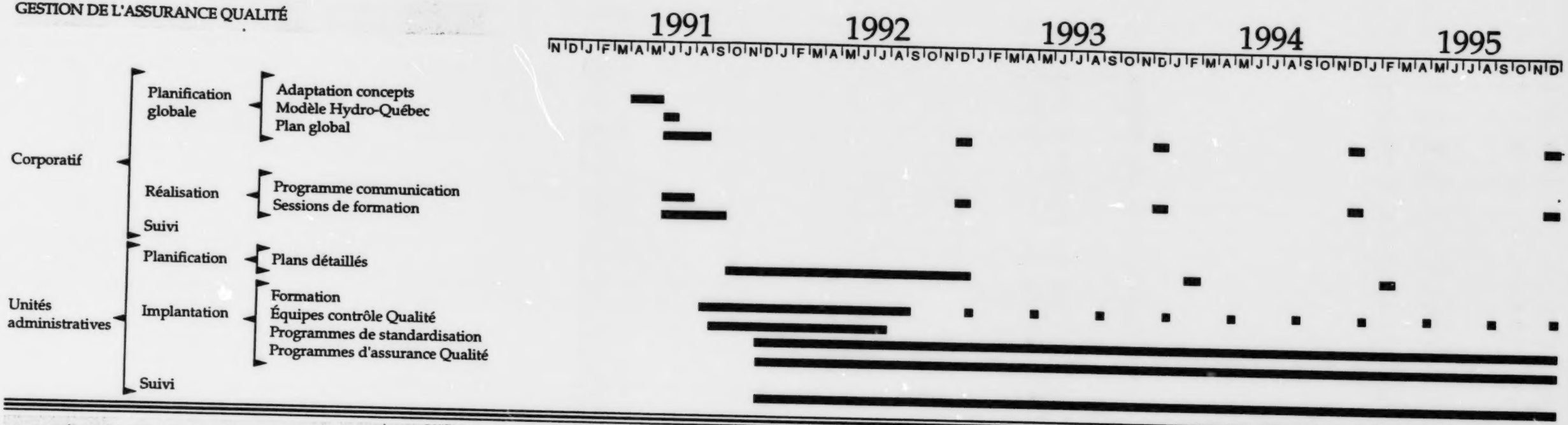
(1) NOTE: Voir "gestion des politiques": Transition (équipes de projets pour la 1re année) en page suivante.

GESTION DES POLITIQUES D'ENTREPRISE

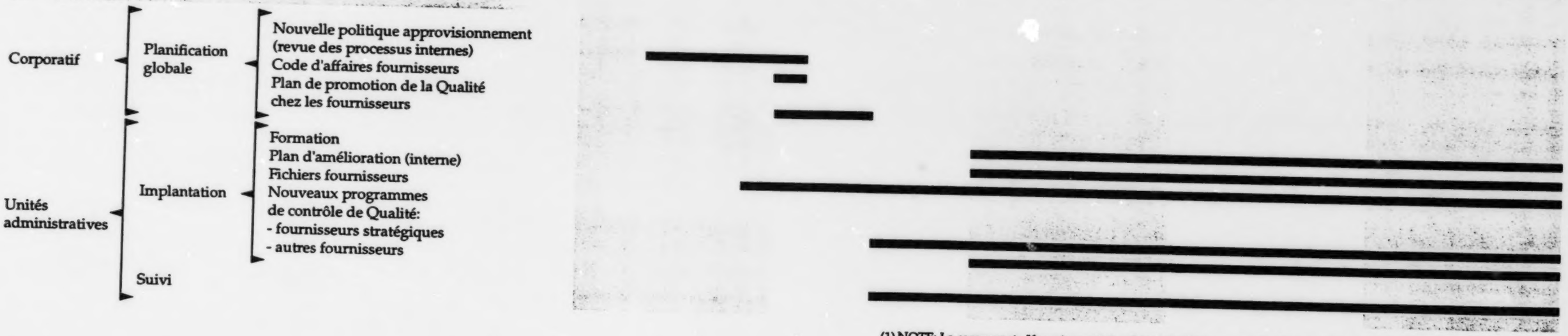


- VISION
  - Problématique et 1ère version
  - Consultation
  - Formulation définitive
- TRANSITION
  - Règles du jeu temporaires
  - Objectifs sur la Qualité
    - précision d'éléments particuliers
    - équipes de projets *(voir page précédente)*
    - évaluation
  - Étude dans trois domaines stratégiques
    - vision organisationnelle
    - orientations: systèmes informatisés
    - nouveau processus budgétaire
- NOUVELLE GESTION DES POLITIQUES D'ENTREPRISES
  - Planification globale
    - Sondages clients/employés
    - Choix des domaines d'investigation
    - Nouveau modèle
    - Systèmes d'information
    - Documentation d'indicateurs
    - Plans et cibles moyen terme (3 ans)
    - Formation
  - Corporatif
    - Déploiement des politiques
      - Choix des objectifs annuels et d'indicateurs
      - Déploiement des objectifs (négociation)
      - Plans d'intégration des objectifs retenus
      - Création de comités inter-unités
    - Revue
      - Comités inter-unités
      - CDQ
      - Evaluation du processus pour ajustements
      - Revues spéciales CDQ
      - Audits des présidents
  - Unités administratives
    - Planification
      - Réception des objectifs et analyses
      - Négociation (base factuelle)
      - Choix d'objectifs
      - Objectifs spécifiques
      - Plan de réalisation
    - Revue

GESTION DE L'ASSURANCE QUALITÉ

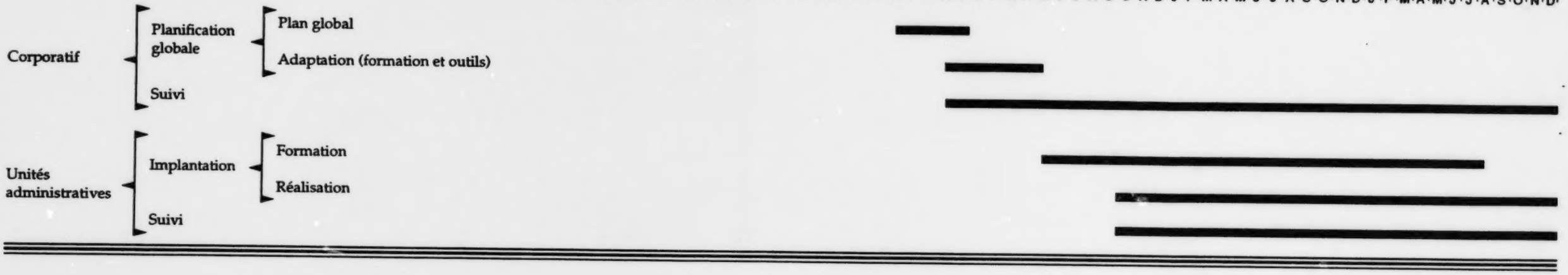


PLAN DÉTAILLÉ POUR LES FOURNISSEURS DE BIENS ET SERVICES (1)



(1) NOTE: La composante "fournisseurs" du plan global d'assurance Qualité est détaillée à titre d'exemple d'un plan détaillé.

GESTION DES PROCESSUS DE TRAVAIL



Annexe

Les intervenants

Comité de stratégie (décisionnel)	**Richard Drouin**	président du Conseil et chef de la Direction
	Claude Boivin	président et chef de l'Exploitation
	Gilles Béliveau	vice-président exécutif, Exploitation régionale
	Michel Blais	vice-président, Personnel de l'Exploitation
	André Delisle	vice-président, Planification générale
	Jacques Finet	vice-président exécutif, Marchés québécois
	Jean-Marie Gonthier	responsable, groupe de travail
	John A. Hanna	vice-président exécutif, Finances et Administration
	Colin Longpré	vice-président, Budget, Planification financière et Contrôle de gestion
	Benoit Michel	vice-président exécutif, groupe Équipement
	Rollande Montsion	vérificatrice générale
	Jacques Nadeau	vice-président, Développement des ressources humaines
	Jean-Claude Roy	vice-président, Production, Transport et Distribution
Groupe de travail		
Responsable	**Jean-Marie Gonthier**	vice-président, région Montmorency, vice-président délégué, Finances et Administration et responsable du groupe de travail
Équipe d'orientation	**Paul Arseneault**	groupe Marchés québécois
	Robert Compagnat	groupe Finances et Administration
	Jean-Louis Comtois	groupe Équipement
	Éric Maillé	vice-présidence Planification générale
	Claude Parent	vice-présidence Production, Transport et Distribution
	Denis Pelletier	Région Saint-Laurent
	Bernard Théorêt	vice-présidence Développement des ressources humaines
Équipe de production	**Francine Charest**	vice-présidence Information et Affaires publiques
	Jean-Luc Dubois	groupe Finances et Administration
	Marlène Larue	Région Montmorency
	Jocelyn Leclerc	vice-présidence Développement des ressources humaines
	Pierre Marchand	vice-présidence Information et Affaires publiques
	Louise St-Amour	vice-présidence Vérification générale

Consortium de consultants

- Le Groupe CFC inc. (Québec)
- QUALTEC (filiale de Florida Power & Light Group, États-Unis)
- EUREQUIP (France).

Équipes de validation

- Groupe Exploitation régionale (responsable : Gaétan Marois, vice-président, région Richelieu)
- Autres unités de l'entreprise (responsable : Philippe Biron, vice-président, Administration et Contrôle, groupe Équipement).

Groupes internes de consultation

- Comité de stratégie
- Cadres de direction

Hydro-Québec tient à remercier toutes les personnes qui ont travaillé au projet, fourni des conseils et des suggestions ou apporté leur soutien sous une forme ou sous une autre. Elle tient également à souligner la participation de la société QUALTEC, qui a fourni gratuitement différents documents dont elle s'est inspirée pour la production du présent rapport.

© Hydro-Québec, 1990
ISBN : 2-550-21401-3
Dépôt légal — 4e trimestre 1990
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada